

BALANCED SCORECARD SEBAGAI RERANGKA PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN SECARA KOMPREHENSIF DALAM LINGKUNGAN BISNIS GLOBAL

Lodovicus Lasdi*

A b s t r a c t

The leading indicators of business performance cannot be found in financial data alone. Quality, customer satisfaction, innovation, market share-metrics like these often reflect a company's economic condition and growth prospects better than its reported earnings do. Executives want a balanced presentation of measures that allow them to view the company from several perspectives simultaneously.

Balanced scorecard as a new performance measurement system gives top managers a fast but comprehensive view of their business. The balanced scorecard includes financial measures that tell the results of actions already taken; and it complements those financial measure with three sets of operational measures having to do with customer satisfaction, internal processes, and the organization's ability to learn and improve—the activities that drive future financial performance.

Key words: *performance measurement system, comprehensive, financial performance*

P e n d a h u l u a n

Dalam dua dekade terakhir ini telah terjadi perubahan-perubahan mendasar yang turut mempengaruhi kehidupan dunia bisnis dan tata perdagangan dunia. Perubahan-perubahan besar akan semakin pesat, serentak, pervasif dan sering terjadi. Faktor dominan yang melatarbelakangi perubahan tersebut adalah revolusi dalam teknologi informasi dan komunikasi. Kondisi ini menyebabkan perusahaan harus beradaptasi, seirama dengan semakin konstan, pesat, serentak, radikal dan pervasifnya perubahan yang dihadapi. Antisipasi yang dilakukan adalah dengan bergerak dari abad persaingan industri ke abad persaingan informasi.

Teknologi informasi sendiri terdiri dari tiga komponen: komputer, telekomunikasi, dan peralatan kantor elektronik. Jaman teknologi informasi ditandai oleh lima *trend*: *trend* pergeseran dari *hard automation technology* ke teknologi informasi (seringkali disebut *smart technology*), *trend* pergeseran ke *knowledge-based works*, *trend* pergeseran ke *responsibility-based organization*, perdagangan berjalan melalui jalan raya elektronik, kekayaan lebih banyak dihasilkan dari *human assets* daripada *financial assets*, dan kekayaan intelektual menjadi kekayaan perusahaan yang paling berharga.

Era revolusi informasi juga mendorong kemajuan dalam teknologi produk dan proses serta terbentuknya masyarakat informasi (*information society*) yang dewasa ini tampaknya makin menyatu dengan kehidupan manusia sehari-hari. Efektivitas, efisiensi dan produktivitas telah meningkat secara drastis,

* Staf pengajar tetap Fakultas Ekonomi Unika Widya Mandala Surabaya

memungkinkan deferensiasi produk dalam jenis-jenis yang makin *heterogen* dengan kualitas dan pelayanan prima serta harga yang bersaing.

Ukuran keuangan, seperti laba operasi dan *return-on-capital-employed*, dapat mengevaluasi efektivitas dan efisiensi organisasi yang menggunakan modal keuangan dan fisik untuk menciptakan nilai bagi pemegang saham. Namun, abad informasi telah mengubah secara mutlak asumsi-asumsi mendasar dari abad industri. Perusahaan tidak dapat lagi mempertahankan keunggulan bersaing melalui penerapan teknologi baru atau kesempurnaan pengelolaan *asset* keuangan.

Perubahan kondisi lingkungan tersebut mendorong organisasi untuk segera merespon dengan cepat (*responsive*) dan beradaptasi (*adaptive*) dengan lingkungan pasar yang penuh dengan persaingan. Oleh karena itu perusahaan terus berupaya untuk merumuskan dan menyempurnakan strategi-strategi bisnis mereka dalam rangka memenangkan persaingan (*the winning strategy*). Dalam rangka memenangkan persaingan dalam abad informasi diperlukan kemampuan baru dari perusahaan yaitu kemampuan untuk mengelola *asset* tak berwujudnya. Kemampuan baru ini lebih menguntungkan perusahaan daripada melakukan investasi pada pengelolaan *asset* fisik atau berwujud. Pengelolaan *asset-asset* tak berwujud tersebut memungkinkan organisasi untuk (Kaplan & Norton, 1996^a):

1. membangun *customer relationships* dengan cara mempertahankan kesetiaan dari pelanggan lama dan memungkinkan untuk melayani segmen pelanggan serta pangsa pasar baru secara efisien dan efektif,
2. memperkenalkan produk dan jasa inovatif yang diharapkan oleh segmen pelanggan sasaran,
3. menghasilkan produk dan jasa yang berkualitas tinggi pada tingkat harga rendah serta waktu tunggu yang singkat,
4. menyebarkan teknologi informasi, *data bases* dan sistem.

Dengan adanya kemampuan baru tersebut, perusahaan memerlukan juga pengukuran baru kinerjanya yang tidak hanya mengukur kinerja keuangan saja. Robert S. Kaplan (Guru Besar Akuntansi di *Harvard Business School*) dan David P. Norton (Presiden *Renaissance Sollutions, Inc.*) mengusulkan pengukuran kinerja bisnis dengan *Balanced Scorecard*. Alat ukur kinerja ini mencoba melakukan pendekatan yang mengukur kinerja perusahaan dengan mempertimbangkan empat aspek atau perspektif; perspektif keuangan, konsumen, proses bisnis internal, dan proses belajar dan berkembang. Keempat perspektif tersebut merupakan uraian dan upaya penerjemahan visi dan strategi perusahaan dalam terminologi operasional.

Balanced Scorecard memberikan suatu *framework*, suatu bahasa untuk mengkomunikasikan misi dan strategi serta menginformasikannya pada seluruh pekerja tentang apa yang menjadi penentu sukses saat ini dan masa mendatang. Alat ukur ini juga dapat digunakan untuk mengartikulasikan strategi bisnis, mengkomunikasikannya dan membantu menyatukan individu serta departemen dalam organisasi untuk mencapai tujuan-tujuan bersama.

Melalui *Balanced Scorecard*, seorang manajer perusahaan dapat mengukur bagaimana unit bisnis mereka melakukan penciptaan nilai saat ini dengan mempertimbangkan kepentingan-kepentingan masa yang akan datang. Seorang manajer juga dapat menggunakan *Balanced Scorecard* untuk mengukur apa yang

telah diinvestasikan dalam pengembangan sumber daya manusia, sistem dan prosedur demi perbaikan kinerja di masa depan. *Balanced Scorecard* juga memungkinkan seorang manajer menilai apa yang telah dibina dalam *intangible assets* seperti loyalitas pelanggan dan pangsa pasar.

Aplikasi *Balanced Scorecard* sebaiknya dimulai dari akarnya, yaitu pertumbuhan dan pembelajaran, yang memberikan kontribusi pada proses internal bisnis, sehingga tercapai pemenuhan kepuasan pelanggan dan pada akhirnya perusahaan akan mendapatkan keuntungan yang tercermin dalam kinerja keuangan. *Balanced Scorecard* menyeimbangkan antara ukuran eksternal dan internal, serta ukuran hasil dengan ukuran penggerak untuk masa yang akan datang. Parameter ukur yang digunakan sangat beragam, dapat berupa ukuran kuantitatif maupun kualitatif, seperti *MCE (Manufacturing Cycle Efficiency)*, loyalitas pelanggan, ketepatan pengiriman, kualitas, keahlian karyawan, *employee turnover* dan lain-lain.

Karakteristik Lingkungan Bisnis Global

Globalisasi ekonomi telah menciptakan lingkungan bisnis yang menyebabkan perlunya peninjauan kembali prinsip-prinsip manajemen yang digunakan oleh perusahaan untuk mampu bertahan dan bertumbuh dalam persaingan tingkat dunia. Dalam rangka mempertahankan hidup dan bertumbuh dalam lingkungan bisnis yang telah berubah ini, manajemen perusahaan perlu mengubah paradigma manajemen mereka agar sikap dan tindakan mereka dalam menjalankan bisnis menjadi efektif.

Secara garis besar, globalisasi ekonomi ditandai dengan empat proses berikut ini: mobilitas, keserentakan, pencarian jalan bebas hambatan, dan pluralisme (Kanter, 1995). Kombinasi keempat proses tersebut mengakibatkan meningkatnya aktivitas lintas batas antar negara dan pemanfaatan teknologi informasi yang memungkinkan komunikasi informasi ke seluruh dunia hampir secara sekejap.

Dalam hal mobilitas, globalisasi ekonomi menyebabkan semakin lancarnya aliran modal, angkatan kerja (*workforce*) dan ide. Jika di masa lalu, hanya modal yang mengalir secara lancar di hampir semua pelosok dunia, globalisasi ekonomi sekarang telah memperluas proses mobilitas ke angkatan kerja dan ide. Terlebih pada saat ini, ide sangat mudah menembus batas-batas antar negara melalui media global, *computer*, dan telekomunikasi. Transfer informasi berkecepatan tinggi (*high-speed information transfer*) memungkinkan transfer informasi melalui komputer dan telekomunikasi tanpa hambatan oleh kekuasaan pemerintah negara mana pun. Perkembangan teknologi informasi seperti *internet* dan *electronic mail* menjadikan aliran ide antar individu menembus batas-batas antar negara.

Perkembangan pesat telekomunikasi dan transportasi tersebut memungkinkan setiap perubahan di negara maju hampir secara serentak dapat diikuti oleh negara-negara lain. Setiap perubahan yang terjadi dapat diikuti secara bersamaan dengan mudah dan cepat. Proses keserentakan menjadi semakin tinggi dalam jaman globalisasi ekonomi ini.

Di sisi lain, proses pencarian jalan bebas hambatan mewarnai usaha bisnis. Setiap hambatan, baik yang disebabkan oleh monopoli atau peraturan pemerintah, dipecahkan oleh bisnis melalui pencarian jalan bebas hambatan. Semakin besar hambatan, semakin besar upaya untuk mencari jalan bebas hambatan. Proses pencarian jalan bebas hambatan menjadi semakin meluas dalam jaman globalisasi ekonomi.

Jaman globalisasi ekonomi juga ditandai dengan meningkatnya proses pluralisme, yang menjadikan induk perusahaan tidak dapat lagi mengendalikan semua urusan yang terjadi di masing-masing anak perusahaannya. Jaman ini menjadikan lingkungan bisnis sangat turbulen. Lingkungan bisnis yang turbulen ini menjadikan pemusatan pengambilan keputusan terpusat tidak efektif lagi. Dengan semakin turbulennya lingkungan bisnis, perusahaan-perusahaan memerlukan kecepatan respon terhadap setiap perubahan yang terjadi. Situasi demikian hanya dapat dihadapi jika organisasi perusahaan didesentralisasi sedemikian rupa, sehingga wewenang pengambilan keputusan berada di pimpinan yang dekat dengan lingkungan bisnis yang dihadapinya.

Perubahan Lingkungan Bisnis di Jaman Globalisasi Ekonomi

Dengan globalisasi ekonomi yang melanda semua negara di dunia, perusahaan-perusahaan memasuki lingkungan bisnis yang sangat berbeda dengan lingkungan bisnis sebelumnya. Pasar tidak lagi hanya dimasuki oleh pesaing-pesaing domestik, namun telah didatangi oleh pesaing-pesaing mancanegara yang membawa produk dan jasa yang sarat dengan kandungan pengetahuan tingkat dunia. Globalisasi ekonomi berdampak terhadap 3 C: *customer, competition, and change* (Hammer & Champy, 1993). Perusahaan-perusahaan dipaksa memasuki suatu daerah yang di dalamnya 3 C tersebut mengalami perubahan yang sangat berbeda dengan keadaannya di masa yang lalu.

Akibat globalisasi ekonomi, terjadi pergeseran kekuasaan dalam pasar. Produsen sebelumnya sebagai penentu produk dan jasa apa yang harus disediakan di pasar, berubah menjadi *customer* yang menentukan produk dan jasa yang mereka butuhkan, dan harus dipenuhi oleh produsen.

Customer secara individual menuntut agar diperlakukan secara individual, dengan meminta produk dan jasa sesuai kebutuhan unik dan tertentu dari *customer* tersebut. *Customer* menjadi sangat pemilih (*choosy*). Dengan perubahan karakteristik *customer* ini, filosofi yang digunakan produsen dalam menghasilkan produk dan jasa berubah dari *mass production* menjadi *mass customization*. Filosofi *mass customization* dipakai untuk memenuhi kebutuhan *customer* berdasarkan anggapan bahwa pasar pada dasarnya berupa *segmented market*. Setiap *market segment* terdapat sekelompok *customer* yang menuntut untuk diperlakukan secara khusus oleh produsen sesuai dengan kebutuhan khususnya.

Teknologi informasi menyediakan *shared database* yang mudah diakses, yang memungkinkan para produsen produk dan jasa serta pengecer untuk memiliki dan menggunakan informasi mengenai *customer* mereka, tidak hanya informasi dasar tentang *customer*, namun juga informasi mengenai preferensi dan

berbagai tuntutan mereka, sehingga keadaan ini meletakkan dasar baru dalam persaingan.

Globalisasi ekonomi tidak hanya menambah jumlah pesaing di pasar, namun juga menyebabkan bervariasinya persaingan yang terdapat di pasar. Produk dan jasa dalam persaingan global bersaing berdasarkan kandungan pengetahuan yang terdapat di dalamnya. Persaingan global diwarnai oleh keadaan di mana perusahaan yang memiliki kinerja yang baik mendesak keluar perusahaan yang buruk. Teknologi informasi telah mengubah secara dramatis karakteristik persaingan yang tidak pernah diperkirakan sebelumnya oleh banyak perusahaan.

Karakteristik perubahan juga bergeser dari perubahan yang konstan menjadi perubahan yang pesat, radikal dan pervasif. Perubahan menjadi suatu yang normal terjadi. Globalisasi ekonomi telah mengubah tingkat perubahan yang terjadi dalam bisnis. Tingkat perubahan menjadi meningkat dengan pesat dan serentak. Di samping itu, perubahan yang terjadi mempunyai dampak pervasif ke seluruh dunia. Keadaan ini menuntut perusahaan-perusahaan untuk melengkapi dirinya dengan *effective change-sensing radars* dan untuk fleksibel dalam memberikan respon terhadap setiap perubahan yang mereka hadapi.

Pengukuran Kinerja Perusahaan di Jaman Globalisasi Ekonomi

Globalisasi ekonomi juga berdampak terhadap tujuan organisasi perusahaan. Sebelumnya, organisasi perusahaan didirikan dengan tujuan utama menciptakan kekayaan. Dalam jaman persaingan global sekarang ini, perusahaan tidak hanya dituntut untuk menciptakan kekayaan, namun lebih dari itu, perusahaan dituntut untuk melipatgandakan kekayaan. Dalam rangka menjadikan organisasi perusahaan sebagai pelipatganda kekayaan, tidak sekadar diperlukan kerja lebih keras (*work harder*), namun jauh melampaui itu, diperlukan kerja lebih cerdas (*work smarter*).

Oleh karena itu, kinerja perusahaan diukur dari kemampuan organisasi tersebut dalam menghasilkan kekayaan. Selain itu, karena kita hidup dalam masyarakat keuangan, maka kekayaan yang dihasilkan oleh organisasi diukur dengan satuan moneter standar. Dengan demikian, kinerja perusahaan diukur dari kemampuan perusahaan dalam menghasilkan *financial returns*.

Dalam lingkungan bisnis yang kompetitif, kinerja perusahaan tidak hanya diukur dari kemampuannya dalam menghasilkan *financial returns*, namun dari kemampuannya melipatgandakan *financial returns* dalam jangka panjang. Terdapat dua atribut yang perlu ditambahkan dalam kemampuan perusahaan untuk menghasilkan kekayaan: (1) *financial returns* yang dihasilkan oleh perusahaan harus signifikan jumlahnya (berlipatganda), dan (2) berjangka panjang. Itulah sebabnya, manajemen perusahaan yang memasuki lingkungan bisnis yang kompetitif perlu menempuh usaha-usaha cerdas (*smart efforts*) dalam melipatgandakan kinerja perusahaan, sehingga perusahaan mampu menghasilkan *financial returns* dalam jumlah signifikan dan dalam jangka panjang.

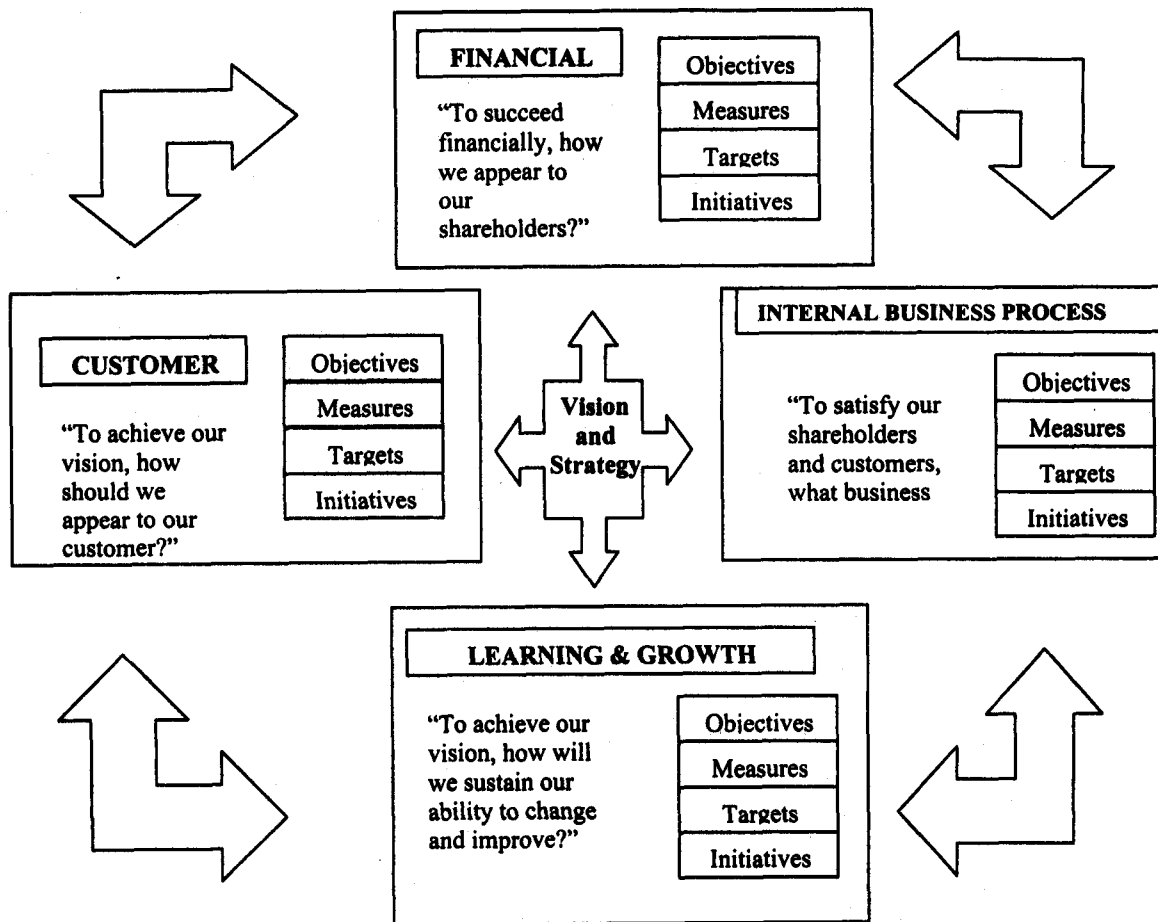
Balanced Scorecard Sebagai Rerangka Pengukuran Kinerja

Dalam manajemen tradisional, ukuran kinerja yang biasa digunakan adalah ukuran keuangan, karena ukuran keuangan inilah yang mudah dilakukan pengukurannya. Kinerja lain, seperti peningkatan kepercayaan *customer* terhadap layanan jasa perusahaan, peningkatan kompetensi dan komitmen personel, kedekatan hubungan kemitraan perusahaan dengan pemasok, dan peningkatan *cost effectiveness* proses bisnis yang digunakan untuk melayani *customer*, diabaikan oleh manajemen karena sulit pengukurannya. Sehingga banyak kesalahan berpikir di dalam manajemen tradisional.

Dalam pendekatan *Balanced Scorecard*, kinerja keuangan untuk mengetahui hasil tindakan yang telah dilakukan di masa lalu, dilengkapi dengan kinerja non keuangan. Oleh karena itu, *Balanced Scorecard* memberikan rerangka komprehensif untuk menjabarkan visi ke dalam sasaran-sasaran strategik. Sasaran-sasaran strategik yang komprehensif dapat dirumuskan karena *Balanced Scorecard* menggunakan empat perspektif: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran serta pertumbuhan.

Perspektif keuangan memberikan sasaran keuangan yang perlu dicapai oleh organisasi di dalam mewujudkan visinya. Perspektif pelanggan memberikan gambaran segmen pasar yang dituju dan *customer* beserta tuntutan kebutuhan yang dilayani oleh organisasi dalam upaya untuk mencapai sasaran keuangan tertentu. Perspektif proses bisnis internal memberikan gambaran proses yang harus dibangun untuk melayani *customer* dan untuk mencapai sasaran keuangan tertentu. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan merupakan pemicu untuk membangun kompetensi personel, prasarana sistem informasi, dan suasana lingkungan kerja yang diperlukan untuk mewujudkan sasaran keuangan, *customer*, dan proses bisnis internal.

Pengukuran kinerja dimulai dari penentuan ukuran kinerja. Dalam hal menentukan ukuran kinerja, visi organisasi perlu dijabarkan ke dalam tujuan (*goals*) dan sasaran (*objectives*). Visi adalah gambaran kondisi yang akan diwujudkan oleh organisasi di masa mendatang. Dalam rangka mewujudkan kondisi yang digambarkan dalam visi, perusahaan perlu merumuskan strategi. Dalam proses perumusan strategi, visi organisasi dijabarkan dalam tujuan (*goals*). Tujuan adalah kondisi perusahaan yang akan diwujudkan di masa mendatang yang merupakan penjabaran lebih lanjut visi perusahaan. Dalam proses perencanaan strategik, tujuan ini kemudian dijabarkan ke dalam sasaran-sasaran strategik dengan ukuran-ukuran pencapaiannya (lihat Gambar 1).



Gambar 1

Translating Vision and Strategy: Four Perspectives

Sumber : Robert S. Kaplan and David P. Norton, *The Balanced Scorecard : Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press, Boston Massachusetts, 1996 p.9.

Konsep Misi dan Visi

Misi adalah jalan pilihan (*the chosen mark*) suatu organisasi untuk menyediakan produk/jasa bagi *customer*-nya (Mulyadi & Setyawan, 1999). Perumusan misi adalah suatu usaha untuk menyusun peta perjalanan. Setiap organisasi menjalani kehidupan di dunia yang tidak berpeta (*uncharting world*). Oleh karena itu, kemampuan organisasi untuk membuat peta yang secara akurat menggambarkan dunia yang dimasuki, memberikan kesempatan bagi organisasi tersebut untuk menyediakan produk/jasa yang memenuhi kebutuhan *customers*-nya, sehingga kelangsungan hidup dan perkembangan organisasi terjamin.

Visi adalah suatu pikiran yang melampaui realitas sekarang, sesuatu yang diciptakan yang belum pernah ada sebelumnya, suatu keadaan yang akan diwujudkan yang belum pernah dialami sebelumnya. Seorang *leader* yang memiliki visi adalah *leader* yang memiliki kemampuan untuk berpikir melampaui

realitas sekarang, kemampuan untuk menciptakan sesuatu yang belum pernah ada, dan kemampuan untuk mencapai suatu kondisi yang belum pernah dialami sebelumnya.

Hubungan Antara Misi dan Visi

Hubungan misi dan visi (Mulyadi & Setyawan, 1999) dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Pertama kali organisasi perlu menetapkan misi, yang merupakan *the chosen track* untuk menyediakan produk/jasa bagi *customers*-nya. Misi ditetapkan berdasarkan asumsi tentang lingkungan yang akan dimasuki oleh organisasi.
2. Organisasi mengamati *trend* perubahan di masa yang akan datang. Hasil *trend watching* ini kemudian digunakan untuk melakukan *envisioning*, yang merupakan penggambaran visi.
3. Karena visi pada hakikatnya merupakan perubahan, maka perwujudan visi membutuhkan energi yang luar biasa besarnya. Energi yang diperlukan untuk mewujudkan visi tersebut perlu digali dari dalam diri setiap anggota organisasi dengan menanamkan keyakinan dasar tentang kebenaran visi dan perjalanan untuk mewujudkan visi. Penyaluran energi setiap anggota organisasi ke perjalanan untuk mewujudkan visi hanya dapat dilakukan dengan cara: (a) pengkomunikasian visi secara jelas kepada seluruh anggota organisasi, (b) pengkomunikasian tentang kebenaran visi organisasi dan perjalanan untuk mewujudkannya. Keberhasilan pengkomunikasian visi organisasi kepada setiap anggota organisasi akan mengubah visi organisasi menjadi *shared vision*.
4. Perjalanan untuk mewujudkan visi melalui *the chosen track* (misi) menuntut perilaku tertentu para anggota organisasi. Perilaku yang diharapkan dari anggota organisasi diwujudkan melalui nilai dasar yang perlu dijunjung tinggi oleh setiap anggota organisasi. Tanpa nilai dasar yang ditetapkan sebagai perilaku yang diharapkan, perjalanan untuk mewujudkan visi akan dilakukan berdasarkan prinsip yang salah.

Perspektif Keuangan

Perspektif keuangan menetapkan tujuan kinerja keuangan jangka panjang dan jangka pendek. Perspektif ini merupakan dampak dari ketiga perspektif yaitu *customer*, proses bisnis internal dan pembelajaran serta pertumbuhan. Sehingga tujuan dan pengukuran dari perspektif yang lain harus berkaitan dengan tujuan keuangan. Perspektif keuangan mempunyai tiga tujuan strategik: *revenue growth*, *cost reduction*, dan *asset utilization*.

Pertumbuhan pendapatan merupakan strategi perusahaan yang sedang mengembangkan produk yang ditawarkan, menjual pada pelanggan dan pasar baru, mengubah komposisi penjualan atau mengubah harga produk. Strategi pengurangan biaya bertujuan menurunkan biaya langsung produk dan biaya tidak langsung dari sumber daya perusahaan dan unit bisnisnya. Sedangkan pemanfaatan aktiva menekankan usaha manajemen dalam mengurangi tingkat modal kerja yang dibutuhkan untuk mendukung volume dan bauran usaha yang

ada, mengarahkan usaha untuk memanfaatkan sumber daya yang menganggur, menggunakan sumber daya langka secara efisien, atau menjual *asset* yang tidak memberikan pembagian cukup.

Pengukuran kinerja keuangan menunjukkan apakah perencanaan, implementasi dan pelaksanaan strategi memberikan perbaikan yang mendasar. Perbaikan-perbaikan ini tercermin dalam sasaran-sasaran yang secara khusus berhubungan dengan keuntungan yang terukur, baik berbentuk *Gross Operating Income*, *Return On Investment* atau bahkan yang terakhir *Economic Value Added*. Oleh karena itu perusahaan perlu menentukan sasaran strategik dengan kemampuan perusahaan di bidang keuangan untuk berkembang (*growth*), bertahan hidup (*sustain*) dan memanen (*harvest*), lihat Tabel 1.

Tabel 1
Measuring Strategic Financial Themes

Strategic themes Business Unit Strategy	Revenue Growth and Mix	Cost Reduction/ Productive Improvement	Asset Utilization
Growth	<ul style="list-style-type: none"> • Sales Growth rate by segment • Percentage revenue from new product, services, and customers 	<ul style="list-style-type: none"> • Revenue/Employee 	<ul style="list-style-type: none"> • Investment (percentage of sales) • R & D (percentage of sales)
Sustain	<ul style="list-style-type: none"> • Share of targeted customers and accounts • Percentage revenues from new application • Customer and product line probability 	<ul style="list-style-type: none"> • Cost versus competitors • Cost reduction rates • Indirect Expenses (percentage of sales) 	<ul style="list-style-type: none"> • Working capital ratios (cash to cash cycle) • ROCE by key asset categories • Asset utilization rates
Harvest	<ul style="list-style-type: none"> • Customer and product line probability • Percentage profitability customer 	<ul style="list-style-type: none"> • Unit cost (per unit output, per transaction) 	<ul style="list-style-type: none"> • Payback • Throughput

Sumber : Robert S. Kaplan and David P. Norton, *The Balanced Scorecard : Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press, Boston Massachusetts, p. 52

Perusahaan yang berada dalam tahapan *growth*, umumnya menghasilkan produk dengan prospek cukup cerah. Oleh karena itu, perusahaan-perusahaan tersebut mengerahkan segala sumber daya yang dimiliki untuk mendukung perkembangan produk-produk mereka, di antaranya untuk membangun dan memperluas berbagai fasilitas produksi, jaringan distribusi dan prasarana. Dalam tahap ini, mungkin secara aktual perusahaan beroperasi dengan arus kas negatif dan tingkat pengembalian modal yang rendah. Investasi yang ditanam untuk kepentingan masa depan bisa lebih besar dibanding jumlah dana yang dihasilkan, karena kemungkinan jumlah produk atau konsumen yang masih sedikit. Mengingat tingginya tingkat investasi pada tahapan *growth*, maka salah satu tolok ukur yang dapat digunakan adalah tingkat pertumbuhan pendapatan/penjualan (*growth rate in revenues/sales*).

Menilik ketatnya persaingan pasar yang ada sekarang, besar kemungkinan perusahaan berada dalam tahapan *sustain*. Pada tahapan ini, perhatian terpusat pada bagaimana mempertahankan pangsa pasar agar dapat terus meraih laba. Umumnya, investasi lebih ditujukan untuk mengatasi kemampatan (*bottleneck*) dalam proses produksi dengan cara meningkatkan kapasitas produksi dan menyempurnakan proses produksi. Konsekuensinya, tolok ukur yang digunakan meliputi besarnya pendapatan operasional (*operating income*), laba kotor (*gross margin*), tingkat pengembalian investasi (*return on investment*), tingkat pengembalian modal (*return on capital employed*) dan nilai tambah ekonomis (*economic value added*).

Tabel 2
Summary of Objectives and Measures: Financial Perspective

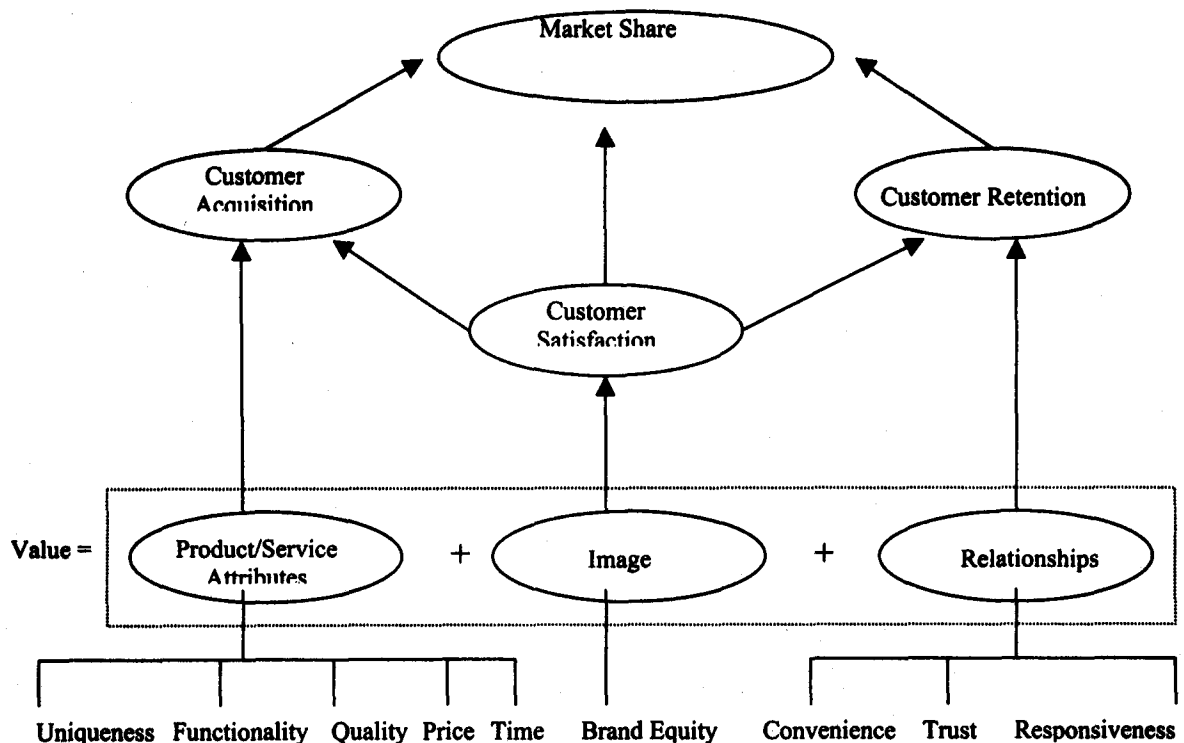
Objectives	Measures
Revenue Growth: <ul style="list-style-type: none"> • Increase the number of new products • Create new applications • Develop new customers and markets • Adopt a new pricing strategy 	<ul style="list-style-type: none"> • Percentage of revenue from new products • Percentage of revenue from new applications • Percentage of revenue from new sources • Product and customer profitability
Cost Reduction: <ul style="list-style-type: none"> • Reduce unit product cost • Reduce unit customer cost • Reduce distribution channel cost 	<ul style="list-style-type: none"> • Unit product cost • Unit customer cost • Cost per distribution channel
Asset Utilization: <ul style="list-style-type: none"> • Improve <i>asset</i> utilization 	<ul style="list-style-type: none"> • Return on investment & Economic value added

Sumber : Don R. Hansen dan Maryanne M. Mowen, *Management Accounting*, 5th edition, South-Western Publishing Co., New York 2000, p. 401

Tahapan *harvest* dicapai oleh perusahaan-perusahaan dalam hal produk-produk yang dihasilkan telah mencapai titik jenuh. Sehingga investasi dalam skala besar tidak diperlukan lagi. Sasaran utamanya adalah meningkatkan pendayagunaan harta-harta perusahaan dalam rangka memaksimalkan arus kas masuk (*cash inflow*). Oleh sebab itu, tolok ukur yang dapat digunakan adalah arus kas masuk kegiatan operasi perusahaan dan tingkat penurunan kebutuhan modal kerja (*reduction rate in working capital*).

Perspektif Pelanggan

Perspektif pelanggan adalah sumber dari komponen pendapatan untuk tujuan keuangan. Perspektif ini dianggap penting dewasa ini, mengingat semakin ketatnya pertarungan mempertahankan para pelanggan lama dan merebut para pelanggan baru. Dalam perspektif ini perusahaan menentukan dan menyeleksi terlebih dahulu pelanggan dan segmen pasar yang dipilih untuk bersaing.



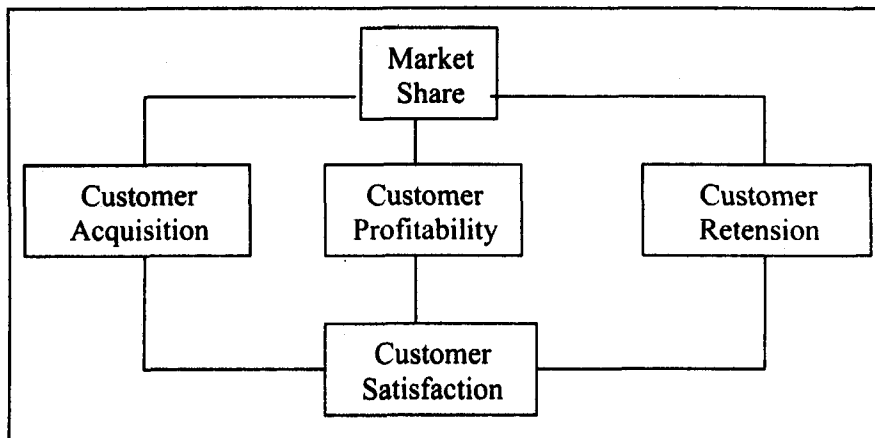
Gambar 2

Customer Perspective:

Linking Unique Value Propositions to Core Outcome Measures

Sumber : Robert S. Kaplan and David P. Norton, *Linking the Balanced Scorecard to Strategy*, California Management Review, 1996, p. 62

Tolok ukur perspektif pelanggan dibagi menjadi dua kelompok. Kelompok yang pertama disebut sebagai kelompok inti (*Core Objectives and Measures*). Di mana di dalamnya terkandung lima tolok ukur yang saling terkait, (lihat Gambar 2 dan 3) terdiri dari:



Market Share	Reflects the portion of business in a given market (in terms of number of customers, dollars spent, or unit volume sold) that a business unit sells.
Customer Acquisition	Measures, in absolute or relative terms, the rate at which a business unit attracts or wins new customers or business.
Customer Retention	Tracks, in absolute or relative terms, the rate at which a business unit retains or maintains ongoing relationships with its customers.
Customer Satisfaction	Assesses the satisfaction level of customers along specific performance criteria within the value proposition.
Customer Profitability	Measures the net profit of a customer, or a segment, after allowing for the unique expenses required to support the customer.

Gambar 3

The Customer Perspective-Core Measure

Sumber: Robert Kaplan and David P. Norton, *The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*, Harvard Business School Press, Boston Massachusetts, 1996, p. 68.

1. Pangsa pasar (*market share*), yang mengukur seberapa besar proporsi segmen pasar tertentu yang dikuasai oleh perusahaan.
2. Tingkat perolehan pelanggan (*customer acquisition*), yang mengukur seberapa banyak perusahaan berhasil menarik pelanggan-pelanggan baru.
3. Kemampuan mempertahankan para pelanggan lama (*customer retention*), yang mengukur seberapa banyak perusahaan berhasil mempertahankan pelanggan-pelanggan lama.
4. Tingkat kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*), yang mengukur seberapa jauh para pelanggan merasa puas terhadap layanan perusahaan.
5. Tingkat profitabilitas pelanggan (*customer profitability*), yang mengukur seberapa besar keuntungan yang berhasil diraih oleh perusahaan dari penjualan produk kepada para pelanggan.

Kelompok kedua disebut sebagai kelompok pengukuran nilai pelanggan (*customer value proposition*), yang terdiri dari tolok ukur-tolok ukur *driver*. Kelompok ini dapat dibagi lagi menjadi tiga sub kelompok yang juga saling terkait sebagai berikut:

1. Atribut-atribut produk (fungsi, harga dan mutu). Contoh tolok ukur atribut produk adalah tingkat harga eceran relatif (tingkat harga yang dibandingkan dengan tingkat harga produk pesaing), tingkat daya guna produk (seberapa jauh produk yang telah dibeli berdaya guna bagi pelanggan), tingkat pengembalian produk oleh pelanggan sebagai akibat ketidaksempurnaan proses produksi (cacat, rusak atau tidak lengkap), mutu peralatan dan fasilitas produksi yang digunakan, kemampuan (*skill*) sumber daya manusia serta tingkat efisiensi produksi dalam rangka menekan harga jual.
2. Hubungan dengan pelanggan. Tolok ukur-tolok ukur yang termasuk sub kelompok ini misalnya saja tingkat fleksibilitas perusahaan dalam memenuhi keinginan pelanggannya, tingkat ketersediaan produk-produk yang diinginkan dan dibutuhkan oleh para pelanggan, penampilan fisik dan mutu layanan yang diberikan oleh pramuniaga serta penampilan fisik fasilitas penjualan (kebersihan, keamanan, kenyamanan, keserasian dekorasi dan lain-lain).
3. Citra dan reputasi perusahaan beserta produk-produknya di mata para pelanggannya dan masyarakat konsumen.

Tabel 3
Summary of Objectives and Measures: Customer Perspective

Objectives	Measures
Core: <ul style="list-style-type: none"> • Increase market share • Increase customer retention • Increase customer acquisition • Increase customer satisfaction • Increase customer profitability 	<ul style="list-style-type: none"> • Market share (percentage of market) • Percentage growth of business from existing customers, Percentage of repeating customers • Number of new customers • Ratings from customers surveys • Customer profitability
Performance Value: <ul style="list-style-type: none"> • Decrease price • Decrease postpurchase cost • Improve product functionality • Improve product quality • Increase delivery reliability • Improve product image and reputation 	<ul style="list-style-type: none"> • Price • Postpurchase costs • Ratings from customer surveys • Percentage of returns • On-time delivery percentage, Aging schedule • Ratings from customer surveys

Sumber : Don R. Hansen dan Maryanne M. Mowen, Management Accounting, 5th edition, South Western Publishing Co., New York 2000, p. 406

Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif ini bertujuan untuk mendorong perusahaan menjadi organisasi belajar (*learning organization*) sekaligus mendorong pertumbuhannya. Di mana proses belajar dan perkembangan organisasi bersumber dari tiga prinsip: *people*, *system* dan *organizational procedur* (lihat Gambar 4). Perspektif keuangan, pelanggan, dan proses bisnis internal, dapat mengungkapkan kesenjangan (*gap*) yang besar antara kemampuan yang ada dari orang (*people*), *system* and *procedure* dengan apa yang dibutuhkan untuk mencapai suatu kinerja yang handal. Dalam rangka memperkecil kesenjangan ini perusahaan harus melakukan investasi dalam bentuk *reskilling employees*, meningkatkan kemampuan sistem dan teknologi informasi, meluruskan prosedur dan perbaikan rutinitas.

Tabel 4
Summary of Objectives and Measures: Learning and Growth Perspective

Objectives	Measures
<ul style="list-style-type: none"> • Increase employee capabilities • Increase motivation and alignment • Increase information systems capabilities 	<ul style="list-style-type: none"> • Employee satisfaction ratings, Employee turnover percentages, Employee productivity (employee/revenue), Hours of training, Strategic job coverage ratio (percentage of critical job requirements filled) • Suggestions per employee, Suggestions implemented per employee • Percentage of processes with real-time feedback capabilities, Percentage of customer-facing employees with on-line access to customer and product information

Sumber : Don R. Hansen dan Maryanne M. Mowen, Management Accounting, 5th edition, South Western Publishing Co., New York 2000, p. 406

Balanced Scorecard menekankan pentingnya investasi untuk kepentingan masa depan, dengan membagi tiga kelompok tolok ukur kinerjanya. Kelompok pertama adalah kemampuan pegawai. Tolok ukur yang tergabung dalam kelompok ini antara lain adalah tingkat kepuasan kerja para pegawai, tingkat perputaran (*turnover*) para pegawai, besarnya pendapatan perusahaan per pegawai, tingkat pengembalian balas jasa (*return on compensation*).

Kelompok kedua adalah kemampuan sistem informasi. Alternatif tolok ukur yang tergolong kelompok ini diantaranya adalah tingkat ketersediaan informasi yang dibutuhkan, tingkat ketepatan informasi yang tersedia, dan jangka waktu untuk memperoleh informasi yang dibutuhkan.

Kelompok ketiga adalah motivasi, pemberdayaan dan keserasian individu perusahaan. Tolak ukur yang tergabung dalam kelompok ini antara lain adalah jumlah saran per pegawai, jumlah saran yang diimplementasikan/direalisasikan, jumlah saran yang berhasil guna, dan banyaknya pegawai yang mengetahui dan mengerti visi dan tujuan perusahaan.

Idealnya, kinerja individual selaras dengan seluruh strategi perusahaan. Ada tiga aktivitas untuk menyelaraskan kinerja secara individual dengan seluruh strategi, yaitu (Kaplan & Norton, 1996):

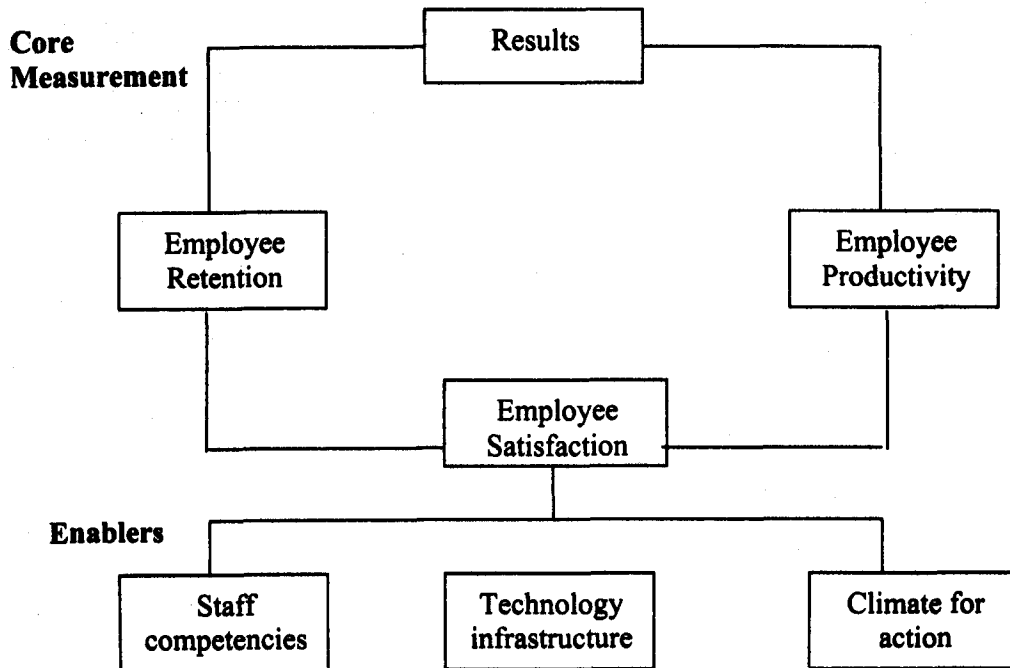
- a. *Communicating and Educating*. Program yang berkesinambungan dan konsisten untuk mendidik organisasi dalam rangka mendukung strategi seperti memberi umpan balik terhadap kinerja aktual adalah dasar bagi pengarahannya suatu organisasi.
- b. *Setting goals*. Program-program *Management by Objectives* yang digunakan oleh sebagian besar organisasi harus dihubungkan dengan sasaran dan tolok ukur yang dicantumkan dalam *Balanced Scorecard*.
- c. *Linking reward to performance measures*. Pengarahan organisasi menuju strategi pada akhirnya harus didukung dengan sistem insentif dan pengarahannya.

Dalam kaitan dengan para pekerja, ada tiga hal yang perlu ditinjau oleh manajemen: tingkat kepuasan pekerja, potensi, dan produktivitas. Kepuasan pekerja merupakan prakondisi dari tingkat produktivitas, tanggung jawab, kualitas, dan *customer service*. Dalam rangka mengetahui tingkat kepuasan pekerja perusahaan perlu melakukan *survey* secara reguler. Beberapa elemen *employee satisfaction* adalah:

1. Keterlibatan dalam pengambilan keputusan
2. Pengakuan
3. Akses untuk memperoleh informasi
4. Dorongan aktif untuk melakukan kreativitas dan inisiatif
5. Dukungan atasan

Retensi pekerja adalah kemampuan perusahaan untuk mempertahankan pekerja-pekerja terbaiknya untuk terus berada dalam organisasinya. Perusahaan yang telah melakukan investasi dalam sumber daya manusianya, akan sia-sia apabila tidak dapat mempertahankan pegawainya untuk terus berada dalam organisasi.

Produktivitas pekerja merupakan hasil dari pengaruh agregat dari peningkatan keahlian dan moral, inovasi, perbaikan proses internal, dan tingkat kepuasan konsumen. Tujuannya adalah menghubungkan *output* yang dihasilkan para pekerja terhadap jumlah keseluruhan pekerja.



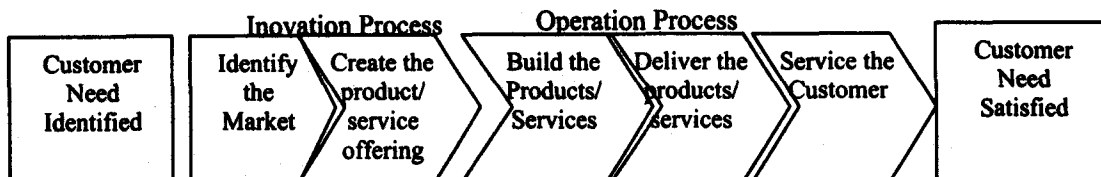
Gambar 4

The Learning and Growth Measurement Framework

Sumber: Robert S. Kaplan and David P. Norton, *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press, Boston Massachusetts, 1996, p. 29.

Perspektif Proses Bisnis Internal

Pendekatan tradisional dalam Proses Bisnis Internal cenderung untuk mengawasi dan memperbaiki proses bisnis yang sudah ada sekarang. Pengukuran keuangan mungkin masih digunakan, namun demikian, perhatian utama tetap saja pada perbaikan proses yang sudah ada sekarang. Sebaliknya, pendekatan *Balanced Scorecard* akan memperlihatkan semua proses yang diperlukan untuk menunjang keberhasilan strategi perusahaan, meskipun proses-proses tersebut belum dilaksanakan. Perusahaan harus mengembangkan proses tersebut agar dapat memenuhi tujuan perspektif pelanggan dan keuangan yang telah ditetapkan sebelumnya (lihat Gambar 5).



Gambar 5

The Internal Business Perspective-The Generic Value Chain Model

Sumber: Robert S. Kaplan and David P. Norton, *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press, Boston Massachusetts, 1996, p. 96.

Tabel 5
Summary of Objectives and Measures: Internal Business Process Perspective

Objectives	Measures
Innovation: <ul style="list-style-type: none"> • Increase the number of new products • Increase proprietary products • Decrease new product development time 	<ul style="list-style-type: none"> • Number of new products vs. planned • Percentage of revenue from proprietary products • Time to market (from start to finish)
Operations: <ul style="list-style-type: none"> • Increase process quality • Increase process efficiency • Decrease process time 	<ul style="list-style-type: none"> • Quality costs, Output yields, Percentage of defective units • Unit cost <i>trends</i>, Output/input(s) • Cycle time and velocity, MCE
Postsales service: <ul style="list-style-type: none"> • Increase service quality • Increase service efficiency • Decrease service time 	<ul style="list-style-type: none"> • First-pass yields • Cost <i>trends</i>, Output/input • Cycle time

Sumber : Don R. Hansen dan Maryanne M. Mowen, Management Accounting, 5th edition, South Western Publishing Co., New York 2000, p. 405

Perbedaan lain antara pendekatan tradisional dengan *Balanced Scorecard* adalah pada pengkategorian proses inovasi. Proses inovasi dalam *Balanced Scorecard* dimasukkan dalam proses bisnis internal. Pada pendekatan tradisional, sistem pengukuran kinerja hanya dipusatkan pada bagaimana cara menyampaikan barang atau jasa yang diproduksi ke pelanggan.

Dalam proses bisnis internal, perusahaan mengidentifikasi sasaran proses bisnis internal yang memungkinkan perusahaan untuk:

1. Menyampaikan nilai proposisi yang akan menarik dan mempertahankan pelanggan dalam segmen pasar sasaran.
2. Memuaskan harapan pemegang saham terhadap tingkat pengembalian keuangan yang berlipat ganda.

Tolok ukur kinerja proses bisnis internal berpusat pada proses internal yang berdampak terhadap kepuasan pelanggan dan pencapaian tujuan keuangan perusahaan.

Dalam rangka menentukan tolok ukur bagi kinerja ini, manajemen perusahaan pertama-tama perlu mengidentifikasi proses internal yang terdapat di dalam perusahaan. Proses tersebut secara umum terdiri dari tiga tahapan, yaitu: inovasi, operasi dan pelayanan purna jual.

Dalam proses inovasi, unit bisnis mencari kebutuhan laten pelanggan dan menciptakan produk dan jasa yang dibutuhkan oleh pelanggan-pelanggan tersebut. Proses operasi adalah proses untuk membuat dan menyampaikan produk atau jasa yang dibuat perusahaan saat ini. Proses inilah yang selama ini menjadi titik berat pengukuran kinerja yang selama ini dilaksanakan perusahaan. Proses pelayanan purna jual merupakan jasa pelayanan pada pelanggan setelah penjualan produk atau jasa tersebut dilaksanakan.

Keterkaitan *Balanced Scorecard* Dengan Strategi Bisnis

Langkah awal dalam menghasilkan komitmen perorangan terhadap strategi unit bisnis dimulai dengan mengkomunikasikan tujuan dan ukuran *Balanced Scorecard*, karena (Kaplan & Norton, 1996a):

1. *Balanced Scorecard* menjelaskan visi masa depan organisasi secara keseluruhan, sehingga dapat memberi pengertian bersama.
2. *Balanced Scorecard* menciptakan suatu model *holistic* dari strategi yang memungkinkan semua karyawan melihat partisipasi masing-masing dalam keberhasilan organisasi. Tanpa hubungan semacam ini, individu-individu dan departemen-departemen dapat mengoptimalkan kinerja lokal, tetapi tidak berpartisipasi dalam mencapai tujuan-tujuan strategis.
3. *Balanced Scorecard* memfokuskan usaha-usaha perubahan. Jika sasaran dan tolok ukur yang benar diidentifikasi, maka implementasi akan berhasil. Jika tidak, maka investasi dan inisiatif akan sia-sia.

Terdapat tiga prinsip yang memungkinkan untuk menghubungkan *Balanced Scorecard* dengan strategi unit bisnis yaitu adanya hubungan sebab-akibat, pemicu kinerja dan hubungan dengan keuangan. Setiap tolok ukur yang dipilih untuk *Balanced Scorecard* harus menjadi elemen dari rantai hubungan sebab-akibat yang mengkomunikasikan arti strategi unit bisnis kepada organisasi. Pemicu kinerja mencerminkan keunikan dari strategi unit bisnis. *Balanced Scorecard* yang baik harus memiliki bauran pengukuran hasil dan pemicu kinerja yang tepat yang disesuaikan dengan strategi unit bisnis. Pada akhirnya, akibat dari semua tolok ukur dalam *Balanced Scorecard* akan berhubungan dengan sasaran keuangan.

Implementasi *Balanced Scorecard*

Implementasi *Balanced Scorecard* dapat dilaksanakan melalui sebuah proses sistematis yang menciptakan konsensus dan kejelasan tentang bagaimana misi dan strategi perusahaan diterjemahkan ke dalam tujuan dan ukuran operasional. Langkah pertama keberhasilan implementasi *Balanced Scorecard* adalah mendapatkan konsensus dan dukungan serta partisipasi aktif para eksekutif senior. Ketakutan untuk gagal oleh para eksekutif senior, biasanya menjadi penghalang dalam penerapan *Balanced Scorecard*. Padahal kegagalan merupakan sarana pembelajaran yang akan menambah pengetahuan manajemen dan

meningkatkan keterampilan personel dalam mengaplikasikan *Balanced Scorecard*.

Banyak eksekutif memandang *Balanced Scorecard* sebagai suatu inisiatif untuk memperbaiki sistem pengukuran kinerja, bukan sebagai sesuatu yang dibuat untuk melakukan perubahan mendasar dalam cara perusahaan tersebut mengelola bisnisnya. Sehingga banyak manajer tertarik hanya pada daya tarik konseptual *Balanced Scorecard*. Padahal daya tarik konseptual bukanlah alasan yang cukup untuk memulai program ini. Ketika proses pembangunan dimulai, tim eksekutif senior harus mengidentifikasi dan menyepakati tujuan utama dilaksanakannya proyek tersebut. Tujuan yang ditetapkan dalam implementasi *Balanced Scorecard* akan membantu dalam:

1. Memberi pedoman dalam penentuan tujuan-tujuan dan ukuran *scorecard*.
2. Mendapatkan komitmen dari partisipan proyek.
3. Mengklarifikasi kerangka kerja bagi pelaksanaan dan proses manajemen yang harus dilaksanakan setelah penyusunan *scorecard* awal.

Simpulan

Dalam lingkungan bisnis global, keberhasilan perusahaan ditentukan oleh bagaimana investasi dan pengelolaan aktiva intelektual dilaksanakan. Investasi di dalam kapabilitas baru perusahaan tersebut tidak dapat dimotivasi atau diukur dalam jangka pendek oleh akuntansi keuangan tradisional. Hal ini disebabkan model keuangan tersebut hanya mengukur peristiwa masa lalu, bukan investasi yang ditanamkan dalam berbagai kapabilitas yang menghasilkan nilai masa depan.

Balanced Scorecard merupakan suatu kerangka kerja baru untuk mengintegrasikan berbagai ukuran yang diturunkan dari strategi perusahaan. *Balanced Scorecard* digunakan untuk menyeimbangkan usaha dan perhatian eksekutif ke kinerja keuangan dan non keuangan, serta kinerja jangka pendek dan jangka panjang. Kinerja non keuangan merupakan pendorong kinerja keuangan masa depan, yang meliputi perspektif pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran serta pertumbuhan.

Implementasi *Balanced Scorecard* tidak hanya didasarkan pada daya tarik konseptual sebagai sistem pengukuran kinerja baru semata. Perusahaan harus menggunakan *Balanced Scorecard* sebagai kerangka kerja proses manajemen perusahaan. Implementasi awal *Balanced Scorecard* dimulai dengan menetapkan tujuan yang agak sempit; untuk mendapatkan klarifikasi, konsensus, dan fokus atas strategi, dan kemudian mengkomunikasikan strategi tersebut ke seluruh perusahaan.

Daftar Pustaka

- Hammer, Michael, James Champy. 1993. *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*. New York : Harper Business.
- Hansen, Don R. Maryanne M. Mowen. 2000. *Management Accounting*. 5th edition. New York : South Western Publishing Co.

Kanter, Rosabeth Moss. 1995. *World Class: Thriving Locally in the Global Economy*. New York : Simon & Schuster.

Kaplan Robert S., David P. Norton. 1996^a. Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review*. January-February : 80-82.

_____. 1996^b. *Linking the Balanced Scorecard to Strategy*. California : California Management Review.

_____. 1996^c. *The Balanced Scorecard : Translating Startegy into Action*. Boston Massachusets : Harvard Business School Press.

Mulyadi dan Johny Setyawan. 1999. *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen: Sistem Pelipatganda Kinerja Perusahaan*. Yogyakarta : Aditya Media.